

中国近代企業創業の目的と競争優位の分析

—アンドレジュースの事例を中心に—

専修大学商学部 高橋義仁

Analysis of the Modern Chinese Business Enterprise
and Its Competitive Advantage: A Case Study of Yantai North Andre Juice
Senshu University, School of Commerce Yoshihito Takahashi

中国の経済成長の基盤を形成する事業形態は多様な変化を遂げてきたが、現在は中国政府主導の市場原理を取り入れた企業システムが主役を担っている。今回、世界市場で主要な地位を築いているアンドレジュースの事例より競争力の源泉についての分析を試みた。その結果、(1)中国が有する農業資源を活用することによる濃縮果汁産業の競争優位性、(2)地域農家に経済的豊かさおよび契約購買による安定性をもたらすという農業産業育成上の利点の存在が明確になった。このことは、すなわち、より大きい経済発展の実現を可能にしながら、近代化・工業化により拡大する都市部と農村部の所得格差の是正につながるものであると考察される。

キーワード: アンドレジュース、濃縮果汁産業、中国近代企業、競争優位、規模の経済

The business structure in China as it continues to establish a basis for Chinese economic growth has undergone various changes, with the company system drawing on a Chinese government-led market mechanism currently playing a leading role in the economic growth. In this paper, I have analyzed the case of Yantai North Andre Juice, a successful business entity with a high share in the world market, in an attempt to identify where its competitiveness may be located. In the course of this analysis, it has become clear that: (1) the competitive advantage comes from the fact that the concentrated fruit juice industry draws on the Chinese agricultural resources for its competitive advantage; and that (2) fostering the agricultural business has the advantage of conferring on the farmers economic affluence as well as economic stability through contract purchasing. It is thus suggested that these advantages may lead to the income disparities between urban and rural areas being corrected, while at the same time allowing the larger economic growth at the country level.

Keywords: Yantai North Andre Juice, concentrated fruit juice industry, modern Chinese business enterprise, competitive advantage, economy of scale

1. はじめに

中国は2000年以降8%以上のGDP成長率を示しながら、高い経済成長を続けている¹⁾。このような高度経済成長は、低コストの労働力に支えられた輸出産業の貢献が大きいとされる。近年欧米諸国や日本といった労働コストの高い先進工業国が、製品の製造コスト削減の為に中国からの輸入を行っている。

本稿は中国濃縮果汁産業を取り上げている。果汁の原料である果実（農作物）は労働集約的な産業形態であり、濃縮果汁はそのような原料の比較

的単純な加工品である。濃縮果汁は、主に欧米、日本の飲料メーカーに取引される。今回、中国山東省煙台市のアンドレジュースを現地調査する機会を得た。中国としては新興産業である「濃縮果汁産業」を通じて、農耕社会から産業社会へと変化するプロセス、中国の競争優位の源泉、多角化の方向性の検討を行う。

2. 中国近代企業への経緯

国際ビジネスの形態は貿易と投資に区分でき、貿易は直接型（直接貿易）および間接型（間接貿易）

易)に区別できる。直接貿易には、主な取引形態として、バーター貿易、通常貿易、三角貿易、補償貿易、委託加工貿易、製造委託貿易、OEM、ODM、技術貿易に分類できる(杉田, 1999)。

経済段階の発展により、中国企業は海外企業との取引形態を変化させてきた。貿易のもっとも基本的な形態は「通常貿易」であるが、通常の貿易形態がとられるまでには長期間の年月が要されている。中国では、1950年代から1960年代には、「バーター貿易」と「友好貿易」および「協定貿易」が主流であった。「バーター貿易」とは、実質的に国際間で行われる物々交換であり、貨幣を媒介せず、輸出の商品をもって輸入商品と直接等価交換する貿易だと定義されている。「友好貿易」とは、中国は当時の歴史的な背景から中国の政治的な意図に賛同し、台湾とは公式な交流をしないことなどの条件に賛同する外国企業に対し中国貿易に参入する権利を与えたが、この形態による取引を指す。「協定貿易」とは、政府間または政府系団体間や業界団体間における協定の取り決めによる年度、または一定期間内の貿易のことである(杉田, 1999)。

2-1. 改革開放時代の企業形態

1970年代前半まで続いた文化大革命の終結の後、中国は、改革開放路線をすすめていった。1980年代前半には政治情勢や経済情勢も落ち着きをみせ、「通常貿易」と呼ばれる世界中で一般的に行われる形態の貿易がはじめられた。当時の中国においては、産業全体の技術水準のバランスが不十分であったが故に、原材料の質や商品の流通システムの問題、またインフラの未整備からおこる物流の問題があり、取引の拡大に障害があった。

外国企業は、中国からの輸入を拡大しようとしても納期と価格のほかにすでに述べたいくつかの問題の所在に気を配らなければならなかった。このため、本来は中国側の国内の問題、すなわち良質な原材料の調達や付属品の手配、優秀かつ安定した工場スペースの確保、品質レベルの向上などについて、外資側が直接介入して解決しなければ

ならないケースが多く出てきた。このため、外国企業は「通常貿易」にかわり、「保証貿易」や「委託加工」の形態を採用した。「保証貿易」は、国外企業が提供する技術あるいは設備を利用し、中国側が生産を行い、その製品をもって一定期間において分割して償還する形態である。多くの場合、外国側が機械設備、生産技術、原材料などを中国側に提供し、中国側が一定期間内においてそれらを駆使して生産した商品をもってその対価を償還する。この方式は、1970年代や1980年代に、中国の対外開放が始まった初期段階において海外から中国製品の輸入の希望が拡大した。しかし、中国には設備投資のための資金が不足していたため、この取引形態が歓迎された。

「委託加工貿易」とは、外資系企業側から中国側に原材料や部品などを供給し、中国側が現地で加工生産または組み立てを行った後に、再びその製品を外国企業側に引き取ってもらい、加工工賃を受け取る。この方式では、中国側の資金不足を解決すると同時に、特に高付加価値の原材料の不足を解決するねらいがあった。また、委託加工のオーダーに付随する技術指導から技術を習得することができた。この中で、買い手側が売り手側に規格や使用を提供し、売り手側に指示通りの製品を生産してもらい、それを輸入するというような形態は「製造委託貿易」と呼ばれる。生産国において最終製品の市場に合う原材料を探し、技術指導などを通じて現地側に生産技術を提供し、生産地側の生産能力や低コストなどを利用して、輸入者側が企画開発した製品を現地で輸入・販売することがこの開発形態である(杉田, 2002)。

長年にわたり経済鎖国的な政策をとってきた中国において、国際水準の企業はまず外国企業との「合弁企業」によって設立された。この企業形態では、中国にとって、外国資金の導入、生産技術やノウハウの導入、マネジメントシステムやノウハウの導入、外資系企業のチャネルによる販売拡大などのメリットがある。当時、中国には中国国内への投資規制があり、合弁でなければ中国進出ができないこと、合弁企業を設立することによって現地事情を把握する、外国企業に対する許認可

などへの規制を回避するために中国の人脈を利用できるなどの利点を期待した。

中国企業地の合併においては、利点もあったが、双方の経営理念、経営手法、価値観、合併の目的などにさまざまな違いがあり、これらによりさまざまな食い違いが発生した。このようななかで、外資企業はより独立した方向の企業形態を模索した。同時に、中国において独資企業への投資規制が緩和されてきた。このため、中国では「合併企業」から外国企業単独の「独資企業」へのシフトが始まる一方、中国資本側もこれまでの外国資本との合併から中国の単独資本で設立される企業形態にシフトした。外国企業の力を借りず、中国政府が所有し経営を行う企業は、かつて中国がとっていた企業形態であり、「国営企業」と呼ばれていた。しかし、1992年以降中国政府の企業の所有と経営の分離が進められ、「国有企業」と言われるようになった²⁾ (王・高橋, 2007)。

2-2. 近代企業への流れ

1998年3月に開かれた第9期全国人民代表大会第1回会議で総理に就任した朱鎔基が、金融改革、行政機構改革とともに国有企業改革(1号提案)を発表した。国有企業改革は赤字に陥っている大中規模の企業を苦境から脱却させ、公有制の前提のもと株式制等を導入して資金を調達し、市場経済に適合する効率的な現代企業制度を確立す

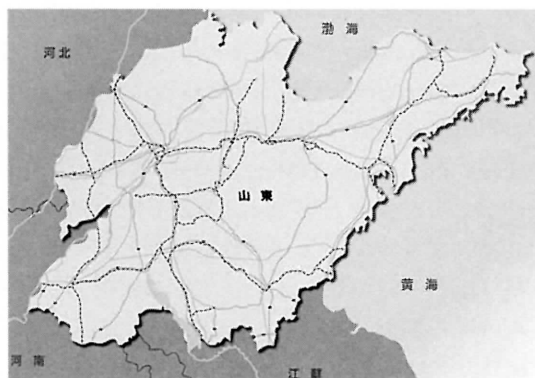
ることを目標にしている。

また1990年代後半からは、政府の経済改革政策の下、例えばベンチャーキャピタルの設立など中国国内の関連インフラの整備により起業が促進され、「校弁企業」と呼ばれる大学発のベンチャー企業、すなわち大学での研究成果を事業基盤として設立されたベンチャー企業が登場し、中国国内のベンチャー企業の設立が一気に増加した。校弁企業には、(1)大学発ベンチャーを通じて研究成果を産業化することができる、(2)ベンチャー企業は技術の源泉を大学に求めることができる、さらには、(3)設立後間もない知名度の低いベンチャー企業は大学のブランド力を活用することによって速やかに自社の知名度を上げることができること、などの特徴が挙げられる³⁾ (王・高橋, 2007)。

中国では2006年に東部の8省・市(香港は除く)が東南アジアのGDPを上回る段階に達しつつある。近年経済的に発展した地域は、第3次産業や第2次産業がGDPの多くを占める一方、農業が衰退しているともいわれている。また、中国では農村部の住民や内陸部の住民に自由な移住権がなく、出稼ぎのための一定期間の暫住権があるのみであり、このような急激な発展は格差を先鋭化させ、一部の富裕層と貧困層のあまりの格差は社会問題になり⁴⁾、また、この点は大きな政治問題と指摘されている(小林, 2008)。

図1

山東省の位置



出所：山東省旅遊局 <http://www.sdta.jp/summary/index.html>

3. アンドレジュース

前章では中国政府の後押しにもとづく中国企業の発展の形態を述べたが、本章では具体的事例として、中国の国家主導型ベンチャー企業といえるアンドレジュース (Andre Juice)⁵⁾を取り上げた。アンドレジュースは濃縮リンゴ果汁の生産を主な事業とする。本章以降は、現地調査、経営者へのインタビューより構成し、経営戦略に対する分析を加えている⁶⁾。

アンドレジュースは、中国政府資本によって中国で外国単独資本の企業が増加しはじめた1996年、本格的な濃縮果汁産業の担い手として山東省煙台市に創業した。山東省は中国東海岸部の省で、北には渤海、東には黄海があり、黄河の下流に位置している。省都の済南市と青島市が山東省の主要都市と位置づけられ、約9千万人の人口を抱える。山東省の東部は丘陵地の多い山東半島となっており、渤海と黄海に突き出している。気候は中国としては穏やかである⁷⁾ (図1)。

山東省は、日本に大量の野菜を輸出していることも知られる。野菜のみならず果物の生産も多い。日本と比べはるかに広大な土地であることもあり極めて大規模な農地の確保が可能である。日本では北東北と似通った気温、降水量であり、この地域では日本でもなじみ深いリンゴやサクランボという果実の産出量が多い (中国山東省政府, 2009)。中国には山東省をはじめとして、リンゴ栽培に適した地域が広大な国土に広く存在する。

3-1. 経営組織

アンドレジュースの設立には実質的に中国中央政府の考え方が強く働いていた。設立の意図として、事業の競争優位性の点での、(1)低い労働コストによる低価格の実現またそれによる国際競争力確保、(2)現地ジュース化という利点を生かした著しい輸送コストダウンの実現があるだけでなく、産業政策の点から、(3)従来の農作物生産を食品工業へと発展させることによる高付加価値化、(4)買取保証をする方法での農家の生活水準向上が期待

できた。すなわち農作物であるリンゴの工業化は、中国経済に複数の利点をもたらすため、産業政策の柱にしたいと考えていた。

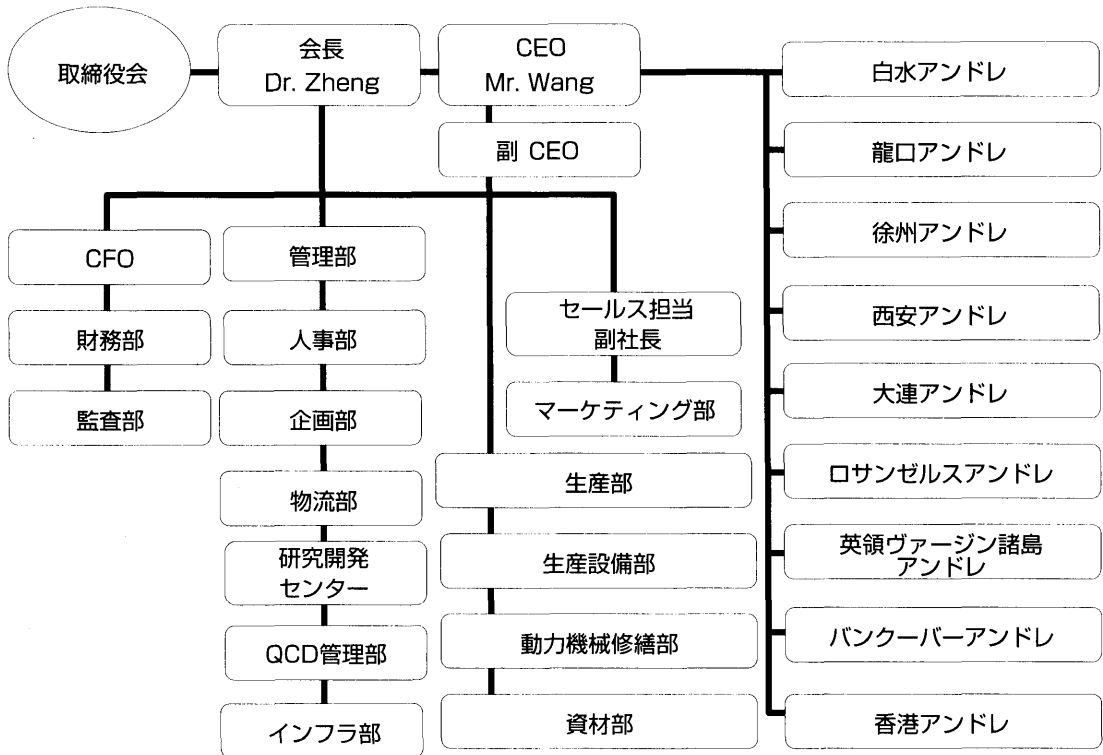
アンドレジュースは、株式会社の組織形態で経営管理がなされ、株式市場への上場も果たしている。トップマネジメントは、代表取締役会長とCEOで行われている。代表取締役会長は企業全体にかかわる経営管理を担当し、CEOは現場の執行を担当する体制がとられている。

代表取締役・取締役会会長は中国政府の経済部組織の要職を兼務する47歳のZheng Yue Wan (鄭躍文)氏がつとめ、創業メンバーとして設立に参画した46歳の代表取締役・取締役会副会長兼最高経営責任者 (CEO) Wang An (王安)氏とともに2人の若いトップによってマネジメントされている⁸⁾。

Zheng Yue Wan (鄭躍文)氏 (46)は、中国で起業家として知られている。また、中国人民政治協商会議 (Chinese People's Political Consultative Conference) のメンバーであり、中国民間商会副会長も務める。Zheng氏は、1999年10月、アジア国際公開大学 (Asia International Open University (Macau)) で経営学修士 (MBA) を取得、1999年11月には東北財経大学 (Dongbei University of Finance and Economics) から、経済学博士 (Ph.D in Economics) を与えられた。1999年12月、江西財経大学 (Jiangxi University of Economics) MBA養成課程の客員教授 (visiting professor of the Department of Business Administration at) にも招聘されている。1999年7月から2007年1月、河南平高電器股份有限公司 (Henan Pinggao Electric Company Limited) の取締役を務めた。現在、Creat Group Co., Ltd. (科瑞集团有限公司) の取締役会会長、領鋭資産管理股份有限公司 (Lead REITs Asset Management Corp.) の取締役会会長を兼務している。Zheng氏は、2000年11月にアンドレジュース社に参加し以来果汁産業にかかわっている。アンドレジュースではグループの会社方針の策定、経営戦略の策定、事業開発とグループ全体の運営に対して責任をもつ。

Wang An (王安)氏 (45)も中国で有名な起業

図2
組織図



家として知られ、山東省の最優秀若手起業家のトップ10にも選ばれている。Wang氏は、国家労働者モデル（Labor Model of the Nation）を受賞し、全国人民代表大会（National People's Congress）山東省代表を務めている。Wang氏は、1994年6月、中国共産党中央学校函授学院（College of Chinese Communist Party）を卒業した。アンドレジュース入社前は、4年間養馬島渡假村（Yangma Resort）のゼネラルマネージャーを務めた。Wang氏は、1996年3月にアンドレジュース社に入社し以来濃縮ジュース生産にかかわっている。アンドレジュースでは、グループの全体的な運営を行う実質的な責任者である。

管理部門（スタッフ部門）として、管理部、人事部、企画部、物流部、研究開発センター、QCD（品質・コスト・物流）管理部、インフラ部を有し、主として会長から直接指示を受ける経営体制になっている。また、CFOは財務部と監査部を直轄しているが、CFOを統括するのは会長とい

う体制がとられている。

生産管理部門（生産管理のスタッフ部門）は、生産部、生産設備部、動力機械修繕部、資材部を有し、CEOらから指示を受ける。管理部門（ほかに生産管理部門）には、CEOを補佐する上級管理職として副CEOが置かれ、副CEOからも指示を受ける体制となっている。またライン部門として、工場および販売組織が国内外におかれ、これらはCEOの統括を受けている。

このほかの企業幹部としてセールス担当副社長がおかれている。CEOおよび副CEOの統括のもと、マーケティング部を管轄する体制がとられている（図2）。

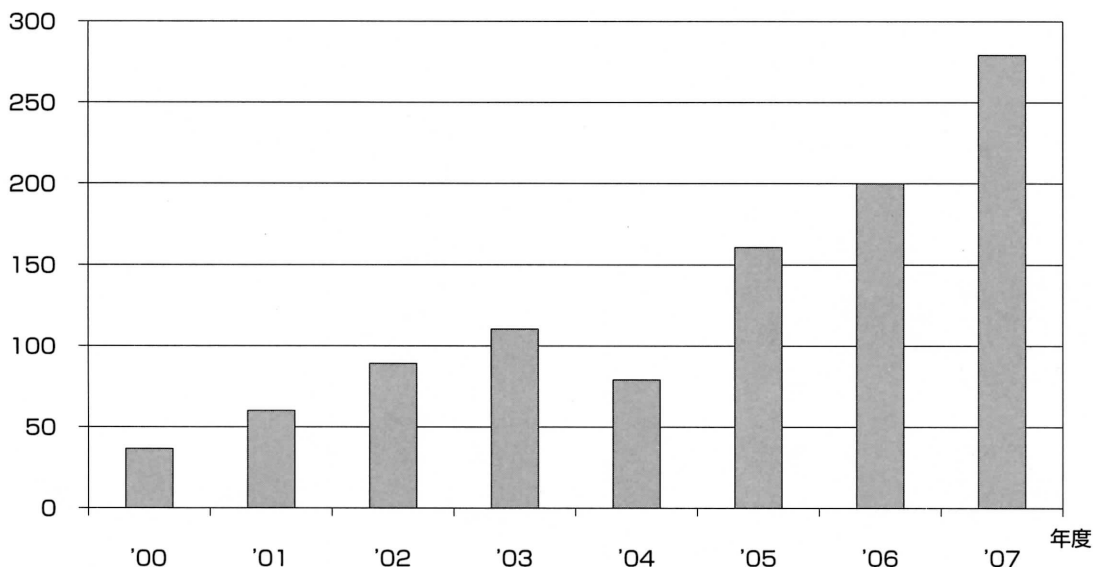
3-2. 主力製品

アンドレジュースの主力製品である濃縮リンゴ果汁のマーケットの状況と、その中でのアンドレジュースの位置づけは次のような内容である。

世界の濃縮リンゴ果汁生産量は、1999年度の

図3

アンドレジュース生産量の推移
千トン



約70万トンから2004年度の約130万トンへと、また輸出量は1999年度の約50万トンから2004年度の110万トンへと、ともに近年急激な増加傾向にある。世界濃縮リング果汁の生産量シェアで中国は約44%（2004年度）を占め、第2位のポーランド（約17%）、第3位のドイツ（約8%）を大きく引き離し、世界第1位の位置にある（Yantai North Andre Juice, 2008a）。

世界の濃縮果汁の生産量が拡大をたどるなかで、その中で中国はより速いペースで成長している。中国は2007年、104万トンの濃縮リング果汁を海外に輸出した。前年の67万トンからに比べて約37万トンの増加であった。現在中国は、濃縮果汁の主要輸出国になっている。

アンドレジュースにおいては中国の生産量拡大のペースを上回る伸びを見せ、2004年度8万トン、2005年度16万トン、2006年度20万トン、2007年度28万トンと生産量が増加している（図3）。そのようななか、アンドレジュースは中国の輸出用濃縮リング果汁シェアの16%を占めるまでになった（2007年）。こうした製品の90%以上は米国、日本、韓国、フランス、欧州に輸出されている（Yantai North Andre Juice, 2008b）。

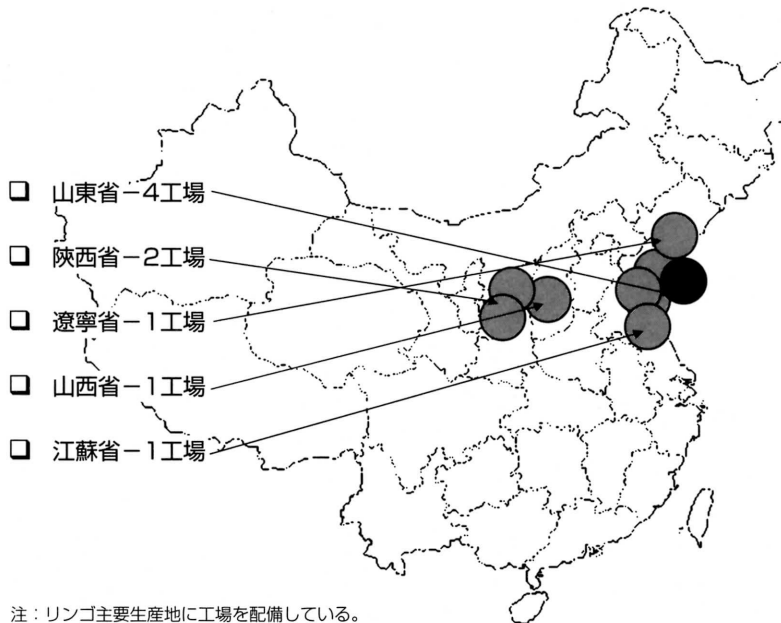
3-3. 生産拠点

アンドレジュースは、1996年に山東省煙台市に煙台アンドレ（グループ本社）を設立してスタートした。その後、生産拠点およびラインの拡大路線をとった。2001年には白水アンドレ、2002年龍口アンドレおよび徐州アンドレ、2003年アンドレペクチン（煙台）、2005年西安アンドレおよび大連アドレ、2007年永済アンドレおよび濱州アンドレを設立し、次々に生産規模の拡大を図った。2007年現在で、山東省に4工場、陝西省2に工場、遼寧省、山西省、江蘇省にそれぞれ1工場を有し、合計では国内で生産拠点9カ所、生産ライン12本を保有する（図4）。また2008年には山西省栄済に建設した新工場も生産を開始する予定である。さらに近年では、企業買収による生産ラインの拡大も行ってきた。滨州安利果汁有限公司の51%株式の買収や青島南南飲料有限公司の70%株式の買収により生産ラインの拡大が実現した。

生産ラインの拡充のほかに、ラインの改良にも力を入れている。2007年には圧搾シーズン前に現有生産ラインの改良が完了し、生産能力の向上に成功している。

図4

生産基地の配置（工場所在地）



3-4. 研究開発

アンドレグループ本社敷地内には、アンドレジュース研究開発センター、アンドレペクチン研究開発センター、さらに産学連携研究施設としてアンドレジュースと中国農業大学食品化学栄養技術研究所の産学連携研究所（Yantai North Andre Juice Co. Ltd. And Institute of Food Science and Nutrition Technology of China Agricultural University Associated Research and Development Center）がおかれている。

またアンドレジュースは、第11期5カ年の中国政府の国家科学技術支援プログラムで支援対象として、濃縮リンゴ果汁の製造方法の改良やペクチン製品の多様化を目標とする研究開発がすすめられている。前者については、品質の向上、生産効率の向上、生産コストの低下などを目指して、未成熟リンゴや高酸品種リンゴからの生産技術の向上、濾過による不純物分離の技術を高めるための研究などが行われている。後者については、メトキシル基という化学組成の少ないペクチン（low methoxyl pectin）、アミド化低メトキシル基

含有ペクチン（amidated low methoxyl pectin）、柑橘類由来のペクチン（citrus pectin）など10品目以上の新製品の開発が目標となっている。

3-5. 財務戦略

アンドレジュースは、2003年4月に香港証券取引市場への上場を果たした。アンドレジュースの発行株式総数は42億6,500万株であり、このうち17億6,000万株がH株、残りの25億500万株が中国国内で所蔵される非流通株という内訳になっている。香港H株とは、資本の出所と登記が中国本土で、かつ香港に上場している中国企業株のことである⁹⁾。中国本土投資家以外の投資家も香港H株には投資可能であり、国外資本の重要な調達手段となっている。H株の大部分は機関投資家が保有しているが、日本からも2004年に三井物産が資本参加している。三井物産との提携についてWang CEOは、提携は三井物産のもつ極めて強い流通能力を期待してのことであるという。それは単に日本市場を対象としたものではなく、特に米国を拠点し世界市場に展開できる点

表

主要業績指標 (2003~2007 年)

	(単位：人民元)				
	2003	2004	2005	2006	2007
売上高	3億6,386万	5億6,373万	6億6,042万	7億8,644万	16億6,298万
営業利益	8,900万	1億1,848万	1億1,399万	5,866万	2億9,257万
税引前利益	7,676万	9,703万	8,281万	7,882万	2億6,660万
当期利益	7,417万	9,167万	7,668万	7,023万	2億3,515万
1株あたり利益	0.024	0.026	0.020	0.018	0.052

出所：アンドレジュース・アニュアルレポート 2007 をもとに作成。

にある。

アンドレジュースの主な株主には、Atlantis investment 4億4,000万株 (25%)、三井物産2億1,300万株 (12.12%)、景順投資1億5,900万株 (9.02%)、JP モルガン・チェース1億2,900万株 (7.35%)、IFC 1億1,000万株 (6.25%)、AIM Advisors 1億900万株 (6.22%)、Everest Capital 1億600万株 (6.03%)、HSBC 9,000万株 (5.12%) など、世界で名の通った機関投資家が名を連ねている。

3-6. 業績

2003年から2007年の業績指標は次のとおりとなっている。売上高では、3億6,386万人民元から16億6,298万人民元と約4.6倍に、当期利益では7,417万人民元から2億3,515万人民元と約3.2倍に増加した。

2007年、アンドレジュースは売上高16億6,300万人民元 (前年比2.1倍)、当期利益2億1,387万人民元 (前年比3.1倍)、1株当たり利益0.052人民元 (前年比3.9倍) と過去最高を記録、業績を伸ばした。2008年についても同様の傾向で、第1四半期は売上高5億3,300万人民元 (前年同期比164%)、純利益1億1,100万人民元 (前年同期比4.0倍)、1株当たり利益0.026人民元 (前年同期比3.7倍) と増加している。この増加の原因は、濃縮果汁の販売価格の上昇および製品の供給不足が背景にあると考えられている (表)。

4. 戦略分析

アンゾフ (Ansoff) の成長ベクトルの概念によると、既存の製品を既存の市場に投入する戦略を市場浸透 (market penetration)、既存の製品を新規市場に投入する戦略を市場開発 (market development)、新規の製品を既存の市場に投入する戦略を製品開発 (product development)、新規の製品を新規の市場に投入する戦略を多角化 (diversification) と呼んでいる (Ansoff, 1957)。ここでは、アンゾフの成長ベクトルの概念に沿ってアンドレジュースの戦略分析を行う。

4-1. 市場浸透

市場浸透とは、現在の顧客が製品を購入し使用する頻度と量を増大させる、競争相手の顧客を奪う、現在購入していない人々を顧客として獲得する、などの方法で成長を図ることができ、現在の市場に対して販売促進を図ることがこのケースであるとされる (青木, 2003)。アンドレジュースでは濃縮リング果汁が該当する。濃縮リング果汁は既存事業の中核である。アンドレジュースの濃縮リング果汁事業は急激な拡大に成功し、その後も順調に拡大している。

すでに述べた通り、中国は世界市場の50%近いシェアをもち、そのなかでアンドレジュースは、16%のシェアを有する (2007年)。アンドレジュースはこのような状況において、次期圧搾シーズンを前に既存工場の生産ラインを2本増設、生産ラインを合計13本にした。また、M&Aにより業界内の中・小型企業の取得などにも力を入れている。このような積極的経営により、2008

年の出荷見込み量は25万トンであるのに対し、2009年の出荷量は28万トンを計画、2010年には生産能力を現在の年間31万から35万トンに引き上げる計画である。

Wang CEOは、アンドレジュースは数々の戦略の方向性をもつが、そのなかで販売量の拡大はアンドレジュースにとって最重要課題でありこれに優先的に取り組んでいかなければならないと述べる。すでに濃縮リンゴ果汁の世界シェアの約半分を有する中国において、国内シェア50%（すなわち世界市場の約1/4の獲得）を目指しているという。濃縮リンゴ果汁の生産における規模の拡大について、アンドレジュースの目標がいかに巨大であり、濃縮リンゴ果汁市場での圧倒的供給量による寡占化を目指していることは明らかである。市場浸透の方向性には新製品を開発などと比べて目新しさや一見した画期性に乏しいように思えるが、巨大な規模が確保できる場合には極めて強力な競争優位性を確保できるものと考えられる。

市場浸透を目指す上で高い安全性の確保と向上も並行して行っている。アンドレジュースは、近年生産履歴管理システムを導入し、商品ごとにシリアル・ナンバーでの管理を行うようになった。これによりリンゴの生育地のほか、生産者および生育過程を管理し、これらの追跡調査が行えるようになっている。このシステムは、供給過程の管理、品質管理にも有益な情報を与えている。また、外部認証の取得にも取り組んでいる。2007年、アンドレジュースは煙台市内の5カ所の試行村（農場）について、食品が適切な衛生状態の下で生産されていることの認証を認証機関EUREPGAPから取得した。EUREPGAPとは欧州小売業組合（EUREP: Euro-REtailer Produce working group）により1997年に提案された適正農業規範（GAP）¹⁰⁾で、欧州主要小売業グループに通用する水準といわれている（稲津ほか、2007）。日本の流通販売業社としては、2006年3月にAEONグループが最初にEUREPGAPに加入した。

4-2. 製品開発

製品開発とは、新規の製品を既存の市場に投入

する戦略である¹¹⁾。アンドレジュースは、複数カテゴリーの新製品開発を行っている。第1に、不透明濃縮リンゴ果汁を開発している。アンドレジュースの既存濃縮果汁事業は、利用用途の広い透明リンゴ果汁の生産であったが、不透明濃縮リンゴ果汁事業はこれとは別のカテゴリーの高付加価値商品として取引されている。第2に、濃縮果汁生産設備を生かしリンゴ以外の濃縮果汁（非リンゴ濃縮果汁）の生産をはじめている。すでに濃縮グァバ果汁の生産を開始し、ナツメヤシ、ザクロなどの濃縮果汁の開発サンプルの出荷も開始した。第3に、果実のみならず野菜の一大産地であり輸出も多い山東省の特性を生かし、現地作物のニンジン、サツマイモなどの野菜汁の開発サンプルの出荷を開始している。

4-3. 多角化

企業が多角化を行う理由としては、高付加価値製品への参入により単一事業構造による需要変動の業績への悪影響を回避することや、余剰資源の活用などが考えられる。アンドレジュースでもこのような方向性を意図して、新たに立ち上げた事業や新規参入を予定しているいくつかの事業がある。

第1に、ペクチン事業があげられる。アンドレジュースは、アジア最大の生産能力をもつペクチン工場をアンドレペクチンという子会社で運営する。世界のペクチン製造は、これまでスペイン、フランスなどにある欧州5社の生産量が多かった。アンドレペクチンは、新規参入ながら欧州5社の一角に食い込み、現在世界第5位の生産量を示す。現在の年間生産量は2,000トンだが、2008年末には煙台工場に2本目の生産ラインの完成が予定されていてこの稼働がはじまれば、年間生産能力は現在の2倍の4,000トンへと一気に拡大する。またアンドレペクチンは、2007年6月、International Pectin Producer Association すなわち欧州5社のペクチン製造企業を中心とするペクチン製造業界団体にも新しく加入を許されている。ペクチン事業はアンドレジュースの中でも歴史が浅い。しかしすでに世界市場をターゲットに事業を展開

しており、日本でも大手ジャム製造会社、大手食品会社（特に牛乳と混ぜて作る果肉入りのデザートベース用途）になど、食品会社と大規模な取引に発展している。

第2に、サプリメント（健康補助食品）事業があげられる。リンゴ由来のペクチンには、悪玉菌抑制効果を抑え腸内有害物質減らす効果、含まれる糖に活性酸素を抑制する効果、赤血球の凝集が改善され血液の粘度が改善する効果、大腸がんの発生抑制効果や肝臓へのがんの転移を抑制する効果などがあるとの報告がある（田澤ほか、2000）。アンドレジュースは、アンドレペクチンで生産をはじめたペクチンを主原料とし、サプリメント市場への参入をはじめた。

第3に、家畜飼料事業がある。ペクチン製造には大量のリンゴを使用するが製造時の副製品として、リンゴの搾りかすが出る。これをペレット状にして家畜飼料とする試みもすすめられている。

第4に、高級リンゴ果実事業があげられる。中国で果汁用に栽培されているリンゴは、日本で果実として食用にしている品種と比べると小ぶりで、外観の統一性や色乗りも良くない。そのまま果実として販売するには見栄えが劣るのである。アンドレジュースは、高級品種を自社栽培し、高級種

リンゴ果実のアンドレブランドでの販売を計画している。

第5に、果糖（リンゴ果糖、梨果糖）事業がある。果糖とは、元来自然界では単独では存在せず、ブドウ糖など他の物質と共存し、果実やハチミツなどに含まれる糖類である。甘みは糖類中最も強く、ハチミツの主成分の約半分を占める、甘みは砂糖の1.5倍程度あるとされている。果糖は、血中インシュリンを上昇させる作用が小さいため、炭酸飲料水の原料や糖尿病患者用などの甘味料として広く使われている。アンドレジュースでは、果実の一大生産地として大量の果実を入手しやすい立地を生かして、リンゴや梨などの果実を原料とする果糖の生産にも取り組み始めた。

第6に、ドライフルーツ（保存果物）の生産などにも取り組み始めている。ドーナツ型ドライフルーツやダイス型ドライフルーツの生産のために牟平工場に年間生産能力1万トンの新規生産ラインを設置し量産を開始した。

4-4. 競争優位の所在

以上のまとめとして、図5に示す全体像が浮かび上がる。アンドレジュースは、市場浸透を最優先の戦略の方向性におき、製品開発、多角化とい

図5

成長の方向性

ニーズ (顧客の種類) \ 製品	現	新
現	市場浸透 シェアの追求	製品開発 不透明濃縮リンゴ果汁 非リンゴ濃縮果汁 濃縮野菜汁
新	新市場開拓	多角化 ペクチン サプリメント（健康補助食品） 家畜飼料 高級種リンゴ果実 果糖（リンゴ果糖、梨果糖） ドライフルーツ

う方向でも企業成長を計画している。しかしながら、新市場開拓には積極的な姿勢をみせていない。

アンドレジュースの主力製品は濃縮リング果汁であるが、この製品は米国に拠点をおきながら世界的に市場展開するソフトドリンク企業であると想定されている。すなわち世界的にブランドを確立した飲料メーカーへの企業間取引（原料供給）である。アンドレジュースの新市場開拓を想定した場合、有力な方法としては最終製品である濃縮果汁入りソフトドリンクをアンドレジュースブランドの自社販売することであるが、これを行うことは、現時点では2つのリスクを伴うことが想定される。第1にブランド力が弱く消費者に選択されにくいいため低価格販売を強いられる。第2に自社ブランドのソフトドリンクは現在濃縮リング果汁を販売している企業との競合関係を誘発するというものである。原料を生産する企業が消費者に向けて直接販売するという戦略は有力なこともあるが、アンドレジュースのケースでは、既存ソフトドリンク企業とのブランド力に非常に大きな差があり、すでに原料供給企業として高い世界市場シェアをもち価格決定力をもちはじめていることを考慮した戦略の優先順位の決定であると考えられる。

価値連鎖（バリューチェーン）の視点¹²⁾（Por-

ter, 1985）から、アンドレジュースの事業戦略を問い直すと、アンドレジュースの事業は、ソフトドリンク産業の川上部分（材料、素材生産、素材加工）を広く押さえていることがわかる。アンドレジュースは、当初濃縮リング果汁というソフトドリンクの原料（素材生産）を行ってきた。事業の拡大とともにそのカスタマイズ（素材加工）を統合した。また生産農家との契約、原料の直接生産やリング品種の改良などを通じて材料調達部分の統合を図った。バリューチェーンの上流部分の競争優位の源泉は、低コスト、標準化、同質化、工程革新などである。アンドレジュースは、複数の大規模ソフトドリンクメーカーとの企業間取引のなかで、標準化、同質化されたソフトドリンク原料を極めて大量に供給する。規模の経済を確保することに、生産工程にも改良を加え、低コスト化を追求している。

また、重複する経営資源を利用することも試みている。多角化戦略として実行しはじめているパクチン、サプリメント、家畜飼料の生産は、原料が主力製品の濃縮リングジュースと同じ「リング」であり原料の共通化が可能になる。製品開発戦略として実行し始めている不透明濃縮リング果汁は原料および製造設備が同一である、非リング濃縮果汁、濃縮野菜汁については製造設備が同一

図6
価値連鎖の位置づけ

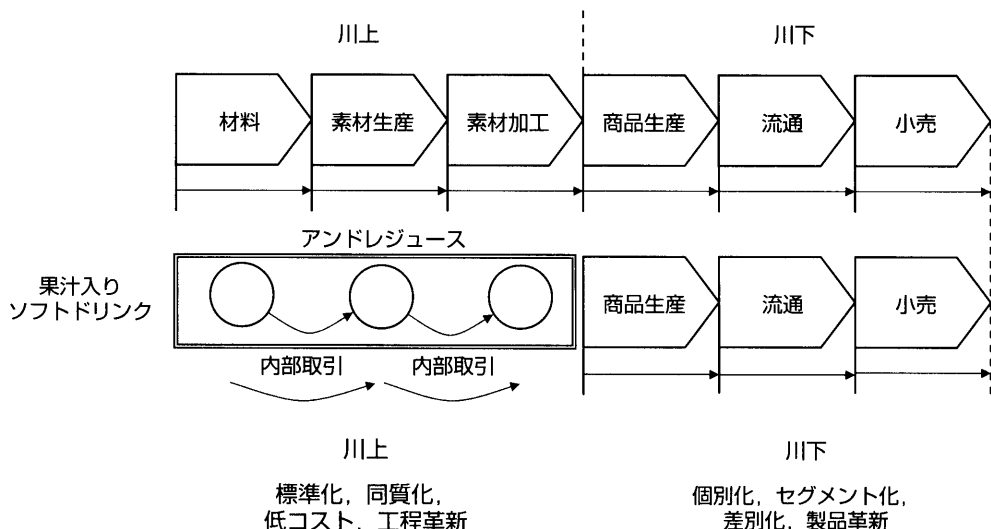
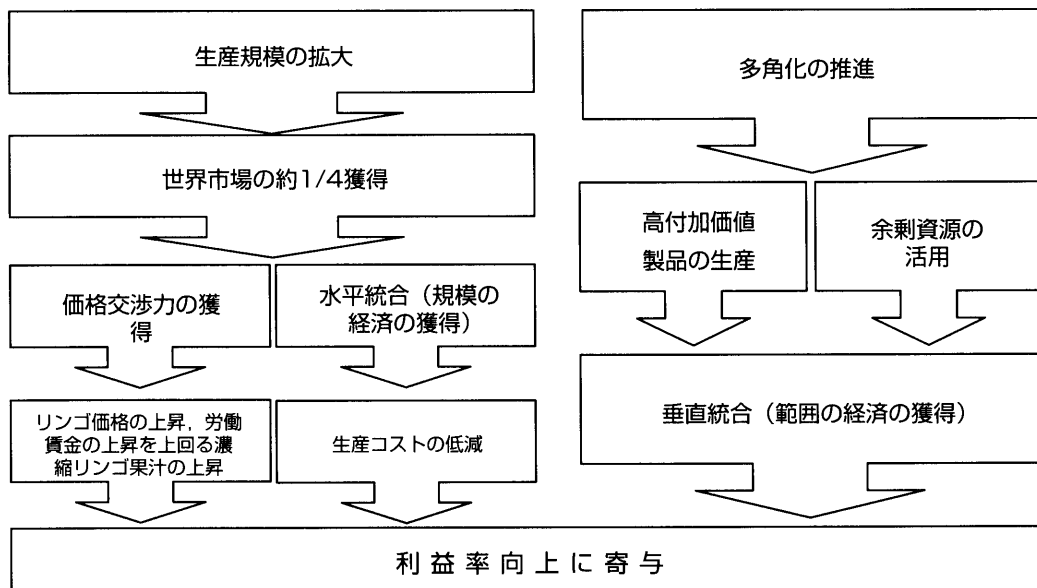


図7

戦略の全体像



である。

垂直統合とは、業務の範囲を広げることによって経営の効率化を目指すものであり、また水平統合とは、規模の経済性を目指すものをいうが、アンドレジュースの事業は、主力の濃縮リンゴ果汁事業を中心にバリューチェーンの川上部分での垂直統合と水平統合を積極的に行うものである。垂直統合により、アンドレジュースは原料生産領域での自社のコントロールの範囲を広げることで様々な競争の手段をもつことと、経営効率を上げることを可能にしている。一方水平統合では、企業規模を拡大することで、規模の経済性を実現し市場における自社の影響力の拡大を図っている（図6）。

ここであらためて戦略の全体像をまとめると次のようになる。第1に、濃縮リンゴ果汁の生産規模の拡大の方向性では世界市場の約1/4の獲得を目指している。製品化の上流工程で原料や半製品を供給する企業にとって、原料の供給量をコントロールすることの利点は大きく、価格のコントロールが買い手側から売り手側に移ることを意味する。このことはダイヤモンドや石油の例から学ぶことができ、同様の効果をねらって、近年、鉄

鉱石、プラチナ鉱石、ニッケル鉱石、亜鉛鉱石、銅鉱石などの各領域でも戦略的な寡占化が進んでいる¹³⁾。中国は、世界各国に対して労働賃金の相対的な安さから製造コストを圧縮できるとして、世界の工場の機能を担ってきた。しかし経済発展は同時に労働賃金の上昇も引き起こし、安価な労働力としての中国の魅力は失われつつある。また、リンゴそのものの価格も近年上昇傾向にある。この点の解決が今後のアンドレジュースの課題であるが、そのコスト上昇を上回る濃縮リンゴ果汁の価格引き上げと規模の経済性の享受によって利益率向上のシナリオを描く。

第2に、多角化の推進の方向では高付加価値製品の生産と余剰資源の活用を目指している。濃縮リンゴ果汁に比べ、同じリンゴ加工品であるサプリメントやペクチン、果糖などは経済的付加価値が高い製品である。また、余剰資源として設備の転用、例えばリンゴの搾りかすなど製造時の副産物の高付加価値化によって別の方向からの利益率の向上を描いている（図7）。

5. まとめ

中国の企業の近代化の発展形態のレビューとアンドレジュースの事例研究から、中国における近代的な国有企業の発展形態と、典型的な発展のモデルにいくつかの考察を加えることができた。

第1に、中国で近年みられる収益性の高い企業の特徴をアンドレジュースの事例研究から得ることができた。アンドレジュースは香港株式市場に上場しており、外国人も含め一般投資家の出資を受け付けている。このことにより今後の資本調達を世界から行うことができるという特徴をもつ。しかし、現時点では株式の過半数は市場に流通しておらず経営支配権が中国国外に流出することはないという特徴もあわせもつ。また、経営者には自由度の高い経営スタイルでの企業運営が認められており、環境の変化に対応できる経営意思決定を可能にしている。

第2に、アンドレジュースは本来中国が有する強みである農業資源を活用できることであり、この事業を選択することにより他国の追従を許し難い事業構造を可能にしている。競争優位の観点からすれば、世界市場の約1/4を目指す事業計画を立てており、この状況であればダイヤモンド、石油、鉄鉱石などにみられるように、原料供給者優位の売り手市場を形成できる期待ある。

第3に、中国国有企業の目的の1つである第2次産業（工業化）による経済発展を実現するだけでなく、大規模な農業の推進を伴うため地域農家に経済的な豊かさと契約購買による安定をもたらすという点である。このことは、第1次産業と第2次産業の垂直統合による範囲の経済を享受することを実現させ、より大きい経済発展の実現を可能にすることを意味する。また、近代化・工業化により拡大する都市部と農村部、第2次・3次産業への就労者と第1次産業への就労者の格差を是正し、安定した国家運営に貢献するものである。

本稿執筆にあたり、アンドレジュースの方々に世話になった。特に代表取締役CEO Wang An氏には快くインタビューに応じていただいた。また企業訪問に際し、新鴻金融集團（香港）堀川

光子氏、日中ビジネスネットワーク代表森谷一郎氏には多大な労力を割いていただいた。ここに記して謝意を表したい。

注

- 1) GDP成長率の年度別数値については、1998年7.8%、1999年7.6%、2000年8.4%、2001年8.3%、2002年9.1%、2003年10.0%、2004年10.1%、2005年10.4%、2006年11.1%、2007年11.5%と報告されている（IMF資料）。
- 2) 国有企業は、中央国有企業と地方国有企業とに分類される。中央国有企業は、中央政府である國務院の各部の傘下にある企業や工場であるのに対し、地方国有企業は、地方政府の傘下にある。
- 3) このような企業の例としては、北大方正、東大アルパインなどが知られている。北大方正は中国の本土の最も重要で最も成功したソフトウェア企業の1つである。北大方正グループは、北京大学に1986年に投資し創設されたベンチャー企業である。現在5社の上海、深圳、香港とマレーシアの取引所で上場した子会社を有するとともに、国内外の20数社の独資および合弁企業をあわせると、従業員は2万数千人を抱える。また東大アルパイン社は、中国の東北大学と提携しており、1991年の創立後、生産額、利益共に年60%以上の成長率で増大した。瀋陽東北大学のソフトウェアパークは50数万平方メートルの敷地を持つ中国の最大規模のソフトウェアパークであり、東大アルパインのソフトウェア研究および製品開発拠点となっている。現在成長する中国企業の基本的な形態は、このような形態の国有企業と校弁企業である。
- 4) 農村部における地方政府に対する争議や暴動がしばしば報道されている。2005年には農村の土地収用などに対する反対運動を含めると、87,000件の集団抗議運動がおこっているとの報告がある。
- 5) アンドレジュースは、中国語名称を煙台北方安德利果汁股份有限公司、英文正式名称をYantai North Andre Juice Co., Ltd.としている。
- 6) 調査方法は次の方法による。2008年5月中国山東省煙台市のアンドレジュース・グループ本社、近隣のアンドレジュース煙台本社工場、アンドレベクテン社および農場を訪ね現地調査を行った。また代表取締役副会長兼CEO Wang An氏ほかに対しインタビューを行った。以上で得られた内容を基本とし、本稿の作成にあたっては、経営指標（財務データ）などの2次資料によりこれを補った。
- 7) 平均気温は1月で摂氏マイナス5度から1度、7月で摂氏24度から28度。年平均降水量は550mmから950mmである。
- 8) いずれも2008年時点の年齢である。
- 9) それに対して、資本の出所が中国本土で登記が香港である企業をレッドチップという。
- 10) GAP (Good Agricultural Practices) とは、適正農業規範ともいわれ、食品の品質および安全性確保のために、農場から食卓までの一連の過程における適切

な管理のことである。2005 年より EU 諸国の全ての大型マーケットは GAP 証明のない輸入農産物の販売を禁止している。

- 11) アンドレジュースの既存市場は、ここではやや広くとらえて企業間取引での濃縮ジュースであるとする。
- 12) マイケル・E・ポーターが提唱した競争優位の源泉を明確化するための考え方。企業の様々な活動が最終的な付加価値にどのように貢献しているのか、その量的・質的な関係を鳥瞰するによって、競争力の源泉明確になる。
- 13) 主な鉱物資源の 2006 年上位 5 社世界シェア（単位：％）は次のとおりである。鉄鉱石合計 84.4、プラチナ鉱石 90.0、ニッケル鉱石：59.6（中国全体の生産量世界シェア 4.8％）、亜鉛鉱石 52.3（中国全体の生産量世界シェア 28.3）、銅鉱石 38.4（日本経済新聞、2008 年 8 月 4 日）。

参考文献

- Ansoff, H.I. (1957) "Strategies for Diversification," *Harvard Business Review*, Sept.-Oct.
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press（土岐坤ほか訳（1985）『競争優位の戦略』ダイヤモンド社）。
- Yantai North Andre Juice (2008 a), Yantai North Andre Juice Co., Ltd. Annual Report 2007.
- Yantai North Andre Juice (2008 b), Yantai North Andre Juice Co., Ltd. 2008 first quarter financial statements.
- 稲津康弘ほか（2007）「台湾における『食の安全・安心』確保のための行政システム」『食総研報（Rep. Nat'l. Food Res. Inst.）』71, 77-84。
- 王シン陽・高橋義仁（2007）「中国 IT ベンチャーの推進要因の考察」『日本ベンチャー学会第 10 回全国大会要旨集』86-89。
- 小林守（2008）「第 3 章中国における FTA 政策の背景および現状と今後の通商政策」日本機械輸出組合編『わが国の東アジア FTA/EPA 形成の在り方』昌文社, 87-129。
- 杉田俊明（1999）「国際ビジネスの形態進化 [I]：『複合国際ビジネス』理論展開への序章」『甲南経営研究』39（3, 4）, 47-70。
- 杉田俊明（2002）『国際ビジネス形態と中国の経済発展』中央経済社。
- 青木英孝（2003）「第 3 章資源展開戦略」経営能力開発センター編『経営学検定試験公式テキスト経営学の基本』中央経済社, 166-189。
- 田澤賢次ほか（2000）「リンゴ繊維アップルペクチンの効果・効能」『バイオインダストリー』17(8), 36-43。
- 中国山東省政府（2009 年 2 月 1 日）<http://www.sd.gov.cn/>